

Conflictos de cohesión grupal y clima motivacional en iniciación deportiva de un club de rugby

Group cohesion conflicts and motivational climate in youth sports initiation at a rugby club

Joaquín Ricardo Díaz¹, Lilia Nakayama

Resumen

Este estudio procuró analizar los conflictos de cohesión grupal y clima motivacional en un grupo de iniciación deportiva de rugby categoría M9 (9 años) en Rafaela, Santa Fe, Argentina. El objetivo principal fue identificar y analizar sus características y causas, considerando factores que influyen en su aparición y su impacto en el proceso de grupo. Bajo un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad al entrenador principal y a 8 niños. El análisis de datos se llevó a cabo mediante una vinculación de discursos, prácticas, actores e instrumentos, enmarcada en un análisis interpretativo y apoyada en marcos teóricos de referencia. Los hallazgos evidenciaron en este grupo conflictos de cohesión grupal y un clima motivacional negativo en el equipo. La falta de empatía y el individualismo en este caso dificultan el trabajo grupal. Se observaron críticas constantes entre compañeros, desmotivación y exclusión de los menos hábiles, generando tensiones y fragmentación. Además, los niños más competentes parecen dominar las dinámicas, afectando la participación y la cohesión grupal. Estas conductas reflejan problemas en las interacciones y podrían estar influyendo en la desmotivación general, aunque su impacto varía entre los miembros del grupo.

Palabras claves: Clima motivacional, cohesión, conflictos, grupo.

Recibido: 15 de julio de 2025
Received: 15 July 2025

Acceptado: 02 de agosto de 2025
Accepted: 25 August 2025

Abstract

This study aimed to analyze group cohesion conflicts and motivational climate in a rugby introductory sports group, category M9 (9 years old), in Rafaela, Santa Fe, Argentina. The main objective was to identify and analyze their characteristics and causes, considering factors that influence their emergence and their impact on the group process. Using a qualitative approach, in-depth interviews were conducted with the head coach and 8 children. Data analysis was carried out through linking discourses, practices, actors, and tools, framed within an interpretative analysis and supported by theoretical reference frameworks. The findings revealed conflicts of group cohesion and a negative motivational climate within the team. A lack of empathy and individualism in this case hinder teamwork. Constant criticism

¹ Universidad Nacional de Rafaela
Msc. Educación física y deporte
joaquin.diaz@unraf.edu.ar

among teammates, demotivation, and exclusion of less skilled members were observed, generating tensions and fragmentation. Furthermore, the more competent children seem to dominate the dynamics, affecting participation and group cohesion. These behaviors reflect problems in interactions and may be influencing the overall demotivation, although their impact varies among group members.

Keywords: Motivational climate, cohesion, conflicts, group.

Introducción

Es común observar la presencia de conflictos grupales en los equipos deportivos (Capllonch Bujosa, Figueras Comas y Lleixà Arribas, 2014; Leo et al., 2015), y el período de iniciación deportiva no está exento de esta realidad. Sin embargo, son escasos los trabajos publicados acerca de la ocurrencia de conflictos en este contexto, particularmente en el ámbito del deporte fuera de los espacios escolares, ni desde una perspectiva centrada en los procesos grupales. Las referencias disponibles provienen principalmente del análisis de grupos deportivos orientados al rendimiento en el deporte competitivo (Leo et al., 2015; Montabetti, 2019) o del campo de la Educación Física escolar (Chirivella y León Zarceño, 2005; Capllonch Bujosa et al., 2014).

La cohesión grupal se define como el proceso dinámico que refleja la tendencia de un grupo a permanecer unido para alcanzar sus objetivos instrumentales y/o para satisfacer las necesidades afectivas de sus miembros (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998, en Leo et al., 2014). En este modelo conceptual, se identifican cuatro factores que pueden influir en la cohesión de equipo: ambientales, personales, de liderazgo y de equipo. Todos ellos podrían convertirse en posibles causas de la falta de cohesión como conflicto de grupo, asumiendo una elevada complejidad por sus posibles

combinaciones en las diferentes situaciones.

Por otro lado, la idea de clima motivacional se refiere a los diferentes ambientes que crean los otros significativos (padres, profesores, entrenadores, compañeros) en los procesos de grupo. Marcos et al. (2012) definen al clima motivacional como el “conjunto de señales implícitas o explícitas percibidas en el entorno” (p. 159). Pueden diferenciarse dos orientaciones: el clima motivacional que implica a la tarea, donde las conductas se valoran en términos de mejora y progreso hacia metas individuales, y el clima motivacional que implica al ego, relacionado positivamente con la orientación al ego, afectividad negativa y sentimientos de presión, promotor de la competición interpersonal, limitador de la elección disponible y compensador de los alumnos mediante el uso de criterios comparativos y de evaluación pública, desarrollando así la motivación extrínseca y la desmotivación (Galván Mata et al., 2013). En este caso y por la literatura analizada es posible utilizar el adjetivo “desmotivacional” para dar cuenta de un clima que se configura desde el conflicto en las relaciones y que atenta contra los objetivos de la iniciación deportiva.

El origen, las manifestaciones y las consecuencias de estos conflictos pueden variar ampliamente. Ignorar, minimizar o no diferenciar estas problemáticas podría perjudicar tanto el proceso formativo de

los niños como el aprendizaje y desarrollo de contenidos vinculados al deporte y la iniciación deportiva. En este marco, la presente investigación tuvo como objetivo identificar y analizar los conflictos grupales de cohesión grupal y clima motivacional, emergentes de los entrenamientos de la categoría M9, de niños de 9 años, en un club de rugby de Rafaela, Santa Fe, Argentina. Concretamente, se buscó identificar estos conflictos y comprender su conformación y características.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, seleccionado en función de los objetivos planteados, lo que permitió aportar profundidad, riqueza interpretativa y comprensión detallada de las experiencias únicas, desde la perspectiva de los participantes (Hernández Sampieri et al., 2014). Este estudio se clasifica como descriptivo, interpretativo, observacional y transversal (Urbano y Yuni, 2006).

La información se recopiló en un período de dos meses, entre julio y septiembre de 2023. Para la recolección de datos, se utilizaron entrevistas como técnica principal, realizadas al entrenador y a los niños del grupo estudiado. Además, se recurrió a grabaciones de video de un entrenamiento en septiembre de 2023. Estas grabaciones complementaron las entrevistas y ofrecieron detalles adicionales para el análisis.

La muestra empleada para definir el grupo y el contexto institucional fue de tipo no probabilística y decisional (Urbano y Yuni, 2006). Los criterios utilizados para la selección fueron: grupo de niños de entre 6 y 12 años, participar de un deporte infantil en equipo y obtener las

autorizaciones correspondientes para participar en el estudio.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial y personal, con consentimiento previo para ser grabadas, lo que permitió registrar tanto elementos audibles como detalles de la comunicación gestual y corporal. Estos registros fueron transcritos y procesados posteriormente para su análisis. En cuanto al procesamiento de datos, se llevó a cabo una codificación inicial basada en categorías derivadas del marco teórico. Estas categorías se ampliaron a partir de los datos emergentes obtenidos en las entrevistas y reflexiones de los investigadores. Además, se desglosaron en subcategorías que facilitaron un análisis más detallado y profundo de cada dimensión.

Resultados

La cohesión grupal se compone de dos niveles diferenciados: la cohesión tarea, que se refiere al grado en que los miembros de un equipo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, y la cohesión social, que refleja el grado en que los miembros de un equipo empatizan unos con otros y disfrutan del compañerismo del grupo (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998, en Leo et al., 2014). El entrenador en la entrevista reconoce algunas dificultades que afectan al grupo. Expresa “estamos en una etapa en que no entienden el trabajo en equipo o el trabajo que puede hacer el otro, que me beneficia a mí y también se cierran mucho, (...) se complica por ese lado” (Entrenador).

En este sentido, el entrenador hace referencia a la dificultad que tienen los niños para considerarse parte de un equipo, de modo que permita un trabajo colectivo y en reconocer cómo las acciones del otro pueden beneficiar el propio desempeño.

De tal manera, es posible inferir que su discurso apunta hacia una falta de cohesión tarea, tal vez centrado en una percepción y desempeño individualista.

En relación con esta problemática, uno de los niños, cuando se le preguntó acerca de lo que no le gustaba de su grupo, expuso: “los contras es que nunca dan pases. Se van solos y los terminan tacleando” (Niño). Esta respuesta confirmaría una de las razones posibles: el individualismo. En este caso, más que una habilidad técnica para realizar un pase, parece que el niño se refiere a la falta de disposición para compartir el juego. Esto sugiere un conflicto relacionado con la dinámica de grupo, donde la dificultad radica en la falta de cohesión entre los compañeros durante la competición.

Otros fragmentos también dan cuenta de este conflicto: “estamos en una etapa donde son muy individualistas y por ahí estas cuestiones más de pensar en el otro les cuesta. Ponerse en el lugar del otro les cuesta. Y es algo que estamos trabajando en conjunto, digamos. Desde lo grupal. Y con la llegada de los chicos nuevos, obviamente, se intensifica el trabajo. Tratar de que los que ya venían trabajando dentro del club refuercen lo que ya tienen y ayuden a los que recién empiezan a tratar de lograr eso” (Entrenador).

El individualismo destacado por el entrenador se reconoce en todos los ámbitos de la vida social, y también en el deporte (Arroyo Laguna, 2013). Se caracteriza por un comportamiento centrado en el sujeto, caracterizado por la búsqueda de rendimiento, exaltación y reconocimiento personal (García Ferrando, 2006). A menudo se ve dificultada por una cultura y una educación centradas en el individualismo y que rara vez abordan el desarrollo de

capacidades sociales o relacionadas con la grupalidad. La presencia de conductas individualistas dificulta el trabajo en equipo y la cohesión grupal. Esto sugiere que, para fomentar una perspectiva más colectiva, es necesario superar el individualismo como un desafío importante en esta categoría de rugby infantil.

En este sentido, parecería que no existe todavía un verdadero sentido de grupo o un desarrollo de grupo con un cierto grado de evolución. Esto se relaciona directamente con la cohesión grupal, ya que, sin una base sólida de unión y cooperación entre los miembros, es difícil que se establezca una cohesión real. Este grupo aún estaría en una etapa incipiente de formación, donde la individualidad predomina sobre el trabajo en equipo, lo cual complica el logro de objetivos comunes y la satisfacción de las necesidades grupales.

Aunque se destaca la importancia del trabajo en equipo en el discurso del entrenador, hay pocos fragmentos que se centren directamente en estos aspectos de cohesión. Lograr esta cohesión podría ser uno de los desafíos de la iniciación deportiva de este grupo. Por supuesto, sería crucial identificar y abordar los aspectos específicos a trabajarse para lograr una mayor cohesión, a fin de superar los desafíos en la iniciación deportiva y fomentar un trabajo más efectivo. En términos de Sosa y colegas (2020), la cohesión sería una aspiración a lograr en el grupo, pero su alcance constituye una de las tareas más difíciles a superar.

Sumado a ello, el entrenador considera que la falta de motivación afecta directamente la forma en que los niños se comprometen con las prácticas y aprenden las habilidades específicas del rugby. Es decir,

la desmotivación podría llevar a un menor compromiso físico y, por lo tanto, a un menor aprendizaje, y por ello se identifica como un problema que afectaría al grupo. Algunos extractos que dan cuenta de ello se exponen a continuación:

“Tratamos siempre de mantener esa motivación en los chicos activa”; “Si tenemos uno o dos que por ahí les cuesta estar. Siempre están con “no tengo ganas”; “un chico desmotivado va a ir en contra de lo que nosotros estamos planificando y proyectando. Si no hay motivación, obviamente no van a usar el cuerpo de la forma que lo deberían usar”; “hace que nos alejemos de lo esperado, de los ejes que tenemos para con el grupo” (Entrenador).

Con tales expresiones, el entrenador relaciona la escasa motivación con la pérdida de vivencias y, en consecuencia, de aprendizajes. Convendría preguntarse si puede configurarse como un problema grupal o si, en cambio, se trata de uno individual. El entrenador no menciona explícitamente cómo la desmotivación de un niño puede afectar al grupo en su totalidad. Sin embargo, se podría inferir que la falta de motivación de uno o varios integrantes puede tener consecuencias para el grupo: la ausencia reiterada de algunos niños, el desgano o la indiferencia, la falta de continuidad del grupo, pueden disminuir la cohesión y el rendimiento deportivo.

La ausencia de compromiso de algunos miembros podría generar una dinámica en la que el esfuerzo de los demás se vea comprometido. Estos aspectos configuran un clima motivacional, concebido como el “conjunto de señales implícitas o explícitas percibidas en el entorno” (Marcos et al., 2012, p. 159). Influye en cómo los miembros del grupo perciben las señales y expectativas del entorno que los

rodea, como las que provienen de padres, profesores, entrenadores y compañeros. Estas señales pueden facilitar o dificultar la motivación de los integrantes del grupo.

Un ejemplo concreto de esto podría ser el que cuenta uno de los niños cuando menciona: “una desventaja es que a veces cuando corremos la vuelta hay gente que se queda acá y después la tenemos que volver a hacer” (Niño). En ese sentido, podría pensarse que la falta de ganas por “correr la vuelta”, conllevaría la repetición de la tarea y, por ende, una mayor utilización del tiempo de clase para una actividad ya desarrollada.

En relación con ello, es importante destacar que la decisión de hacer repetir la actividad es una medida tomada por el entrenador y no una dinámica que surge del grupo en sí. Esto implica que la asociación entre la falta de ganas para realizar una actividad y la necesidad de repetirla puede ser percibida como una forma de castigo, lo cual podría influir en la percepción negativa que tienen los niños sobre la actividad misma. Además, la falta de motivación también puede deberse al tipo de actividades propuestas. ¿Cuán atractivas o deseables son para los niños? ¿Se consideran los intereses y expectativas de los niños para pensar propuestas adecuadas?

La motivación en la actividad física es una característica psicológica multidimensional, que se ve influenciada por los aspectos internos de la persona, como preferencias, deseos o temores, y vivencias generadas por el entorno, como aceptación social, amistades, habilidades, entre otras (Azofeifa, 2006). Cabe preguntarse cuáles serían los posibles factores causales de esta falta de motivación de algunos integrantes del

grupo, identificadas por el entrenador como conflicto de equipo.

En los discursos de las entrevistas realizadas pueden encontrarse referencias en torno a una posible causa, que tendría que ver con el nivel de habilidad deportiva y el castigo de algunos miembros sobre el “error” o el fracaso de otros, en términos de acciones deportivas. En este sentido, el entrenador comenta acerca de las comunicaciones de algunos de los niños que evidencian esta situación: “De eso de marcar el error del otro. De decir que el otro lo está haciendo mal”; “Y que continuamente están marcando el error que tiene el otro. Decir: ‘Mira profe que no hizo tal cosa o tal está haciendo mal allá’” (Entrenador).

Allí el entrenador menciona que los niños a menudo señalan los errores de sus compañeros y critican sus acciones, lo que podría indicar un ambiente en el que se enfatizan las fallas y el fracaso en lugar de apoyar y motivar a los demás. Este comportamiento puede estar relacionado con la falta de motivación, pero también podría señalar una problemática distinta, como la presencia de una cultura de críticas constantes o la falta de empatía dentro del grupo. En tal caso, en lugar de ser una causa directa de la desmotivación, podría ser una manifestación de otros problemas en la dinámica grupal o en las interacciones entre los miembros del equipo.

En este sentido, Romero (1994) explica que en la situación social competitiva los obstáculos puestos en la consecución de metas pueden producir un aumento de tensiones grupales. En este caso, los obstáculos serían detectados también por los niños como aquellos errores que perjudican el resultado de la competición

y, como consecuencia, derivan en un clima de tensión grupal.

También resaltan la diferenciación entre aquellos niños que tienen mejor desempeño motriz, en detrimento de quienes tienen dificultades. Algunas respuestas que los niños expresan son: “hacen chistes, porque son buenos jugando al rugby”; “Solo a los mejores se la dan. No me dicen nada, a veces me la pasan y a veces nunca. A veces en un partido ni la toco” (Niño 2).

El discurso de estos participantes parece señalar que aquellos niños que son percibidos como buenos jugadores son quienes inician los chistes, probablemente a expensas de los compañeros que cometen errores. Esto sugiere una dinámica de violencia simbólica dentro del grupo, donde las burlas, chistes y comentarios denigrantes se utilizan como mecanismos para marcar las diferencias de habilidad entre los miembros. Este tipo de violencia puede generar un clima de tensión y afectar la cohesión y hasta incidir negativamente en la motivación, en la confianza y en el sentido de pertenencia grupal de los niños que son objeto de estas situaciones.

Estos dichos confirman la tendencia a una dinámica individualista, que se manifiesta no solo en la falta de pases sino en la culpabilización de los menos hábiles, como si no fueran parte del grupo. Este comportamiento no sólo fragmentaría al equipo, sino que también genera un ambiente donde la cohesión y la colaboración se ven comprometidas. En lugar de trabajar juntos hacia un objetivo común, el equipo se divide en grupos de habilidad, lo que refuerza el individualismo y dificulta la creación de un sentido de unidad dentro del grupo.

La actitud y forma de asumir los errores generan consecuencias directas en los procesos grupales. Condenar los errores o a las personas que los comenten deriva en enojos y acciones de exclusión. Algunos niños expresaban: “a comienzos decía que no me la pasaran a mí. Lo escuchaba que susurraba”; “Y cuando nosotros tenemos la pelota y se nos escapa, nos empiezan a decir cosas sobre lo mal que lo hacemos”; “Si se enojan, ya no juegan más en grupo. Por ejemplo, uno se enoja con otro y después esos dos no se la pasan más entre ellos. Después se enojan y tampoco se la pasan a los otros” (Niños). La imposibilidad de asumir los errores como fuente de revisión y aprendizaje aleja o dificulta la posibilidad de superarlos y/o corregirlos. En esta línea, la intervención y acompañamiento de los entrenadores es esencial para modificar esas prácticas instaladas.

Además, es llamativa la posición de poder que algunos de los niños ejercen desde una asimetría sobre algunos de sus compañeros del grupo. Desde ese rol de influencia, a veces se evalúan las acciones deportivas de otro, a partir del binomio bien/mal. En otros casos, la necesidad de confirmación, por duda o falta de confianza en cada uno, el afán por el rendimiento o la exacerbación del éxito puede generar inseguridades o incomodidades en ciertos niños. Uno de los niños explica cuando se le pregunta acerca de los conflictos en su grupo: “Si, una vez un chico que todo el tiempo le preguntaba al profe si lo que hacía estaba bien. Y algunas veces los chicos se enojaban con él porque él quería ser el mejor que todos. Y nosotros le decíamos: ‘pará, después te decimos nosotros si lo haces bien’” (Niño).

Este último extracto muestra una aparente necesidad de aprobación del docente, manifestada por el niño en su constante

búsqueda de confirmación sobre si está realizando las acciones de manera correcta. Esto aparentemente genera ciertas tensiones con sus compañeros, aunque no es posible afirmar concretamente por qué. Podría inferirse que este comportamiento puede ser percibido como una búsqueda de validación que no sólo lo distingue del grupo, sino que también lo coloca en una posición de competencia interna. De esta forma, los otros niños, al sentir que su compañero está intentando destacar o ser el "mejor", podrían interpretar esto como una amenaza.

Una opción posible es considerar que en este grupo el conflicto en la motivación, que desde las declaraciones del entrenador, perjudica la participación y el aprendizaje de los niños. Estaría configurado por una lógica orientada al ego, basada en un sistema de comparaciones que los niños establecen entre sí en función de sus habilidades y sus resultados deportivos, generando diferentes tensiones y posibilitando la desmotivación de algunos.

Al mismo tiempo, esta motivación orientada al ego que atenta contra el placer y el disfrute de la práctica de muchos niños se convierte también en un factor inhibitorio de la cohesión grupal. Se puede pensar que funciona como un ciclo retroalimentado que continúa perpetuando las tensiones y el conflicto si es que no se rompe. El individualismo, la competitividad exagerada, el exitismo, valores instalados socioculturalmente se conjugan con la condena del error, la culpabilización del otro, la manifestación de diferentes modos de violencia, la exclusión y desprecio de los menos hábiles o con menor experiencia. Todos estos aspectos juegan en contra del proceso grupal de la conformación como equipo y del

mejoramiento de las dinámicas colectivas. Este “círculo vicioso”, en tanto, menores niveles de cohesión grupal se relacionan con menores niveles de motivación en la práctica (Cuenca, 2015).

No obstante, aunque el clima motivacional podría tener un impacto desmotivacional en el grupo, es necesario también cuestionar si este efecto es realmente generalizado o si se manifiesta de manera desigual entre los miembros del equipo. No parece ser un clima extendido que afecta a todos los integrantes por igual. En tal caso, habría que considerar en qué grado y de qué manera este clima afecta a cada sujeto como al grupo en su conjunto. Si este clima es constante y perdura en el tiempo, es posible que su impacto sea limitado y no tan perjudicial. Sin embargo, si el ambiente desmotivacional conduce a una alta tasa de deserción o a un deterioro significativo en la cohesión grupal, entonces su efecto negativo podría ser considerable.

Discusión

Los hallazgos de este estudio de caso permiten poner en diálogo los conflictos grupales observados en un equipo infantil de rugby con distintos aportes teóricos y empíricos provenientes tanto del campo del deporte como de la pedagogía y la psicología educativa. En primer lugar, los resultados coinciden con las advertencias de Capllonch Bujosa, Figueras Comas y Lleixà Arribas (2014), quienes sostienen que los conflictos en educación física no deben entenderse únicamente como disfuncionales, sino también como una oportunidad para generar aprendizajes sociales y emocionales significativos, siempre que se gestionen con estrategias adecuadas. En el caso analizado, los conflictos observados (relacionados con la exclusión, la competencia desmedida o el

liderazgo negativo) revelarían la necesidad de superar modelos de intervención centrados exclusivamente en la disciplina o el rendimiento motor, y avanzar hacia enfoques más participativos y comunitarios.

Asimismo, este trabajo se enlaza con investigaciones sobre eficacia colectiva (Leo et al., 2014), que destacan el papel de la cohesión grupal y el clima motivacional como factores clave para el desarrollo grupal. Aunque el presente estudio se desarrolló en un contexto infantil no competitivo, los resultados sugieren que la percepción de pertenencia, la distribución de roles, y la forma en que se gestionan los errores y los conflictos influyen directamente en la experiencia subjetiva de los jugadores, su motivación y su disposición para continuar participando. En este sentido, los aportes de Carron et al. (2002) sobre los factores que determinan la cohesión (ambientales, personales, de liderazgo y de equipo) ofrecen un marco útil para interpretar las tensiones observadas en el grupo analizado.

Por otra parte, la Teoría de las Metas de Logro citadas en Leo y colegas (2014) resulta claves para comprender cómo se construyen los climas motivacionales dentro del equipo. En el grupo estudiado, emergieron elementos compatibles con un clima orientado al ego, donde la búsqueda de reconocimiento personal, la competencia entre pares, y la desvalorización del error generaban situaciones conflictivas o de exclusión. Promover un clima orientado a la tarea, en cambio, podría favorecer el desarrollo de actitudes colaborativas, mayor fair play (Boixadós y Cruz, 1999), y experiencias más positivas para todos los participantes, incluyendo aquellos con menor competencia motriz.

En conjunto, este estudio aporta una mirada situada sobre cómo se manifiestan los conflictos en un grupo deportivo infantil, y sugiere la necesidad de repensar las prácticas pedagógicas. El rol del entrenador aparece como central: no solo en la planificación de tareas deportivas, sino también en la configuración de climas grupales que habiliten la participación, el aprendizaje mutuo y la resolución no violenta de los conflictos.

A partir de estos hallazgos, surgen nuevas preguntas e hipótesis que podrían orientar investigaciones futuras: ¿Qué estrategias concretas resultan más eficaces para construir climas motivacionales orientados a la tarea en grupos deportivos infantiles? ¿Qué formación requieren los entrenadores para intervenir en los procesos grupales de sus equipos? ¿Cómo se pueden articular modelos comunitarios de gestión del conflicto en clubes deportivos? Abordar estas líneas con metodologías mixtas y en contextos diversos permitiría ampliar el campo de estudio sobre procesos grupales y conflictos en las prácticas deportivas infantiles.

Conclusiones

Esta investigación generó conocimiento contextualizado que aporta información situada sobre los procesos grupales en niños de 9 años, emergentes de los entrenamientos de la categoría M9 de un club de rugby. Los hallazgos de este estudio de caso sugieren que los conflictos en las relaciones interpersonales observados en este grupo específico estuvieron vinculados a problemas en la cohesión grupal.

Aunque el entrenador, al igual que numerosos profesionales del deporte, destaca la importancia del trabajo en equipo, en el grupo estudiado se observó

que este no se logra de manera espontánea por el solo hecho de compartir un deporte, ni tampoco en un corto tiempo. La construcción del sentido de pertenencia, de unidad grupal y el desarrollo de una cohesión sólida parecen requerir la planificación y promoción de procesos grupales orientados en esa dirección.

En las edades formativas de la infancia, y especialmente en los deportes de equipo, los datos relevados en este caso ponen en evidencia la relevancia de impulsar la cooperación y la valoración del otro (compañeros y adversarios), elementos que favorecen un juego compartido. La planificación e intervención sobre los procesos grupales, junto con el desarrollo de aspectos técnicos, tácticos y de condición psicofísica, podrían contribuir, como se infiere de este estudio, a mejorar las interacciones y comunicaciones, los roles de cada jugador, y la resolución de conflictos, habilitando el logro de objetivos comunes y la satisfacción de necesidades grupales.

Una de las responsabilidades de entrenadores y docentes consistiría en generar condiciones que brinden un clima motivacional grupal de convivencia, ya que este tipo de clima parece incidir, al menos en el caso estudiado, en el desarrollo motriz, social, y en una experiencia deportiva gratificante y placentera. A su vez, podría favorecer la construcción de aprendizajes transferibles a otros contextos y momentos de la vida.

Reconocer y valorar la diversidad de trayectorias, experiencias, habilidades y saberes entre los niños compañeros, como se observó en el grupo analizado, se presenta como una oportunidad para enriquecer el proceso grupal a través de la complementariedad. Las habilidades deportivas pueden compartirse, enseñarse

y perfeccionarse en la interacción solidaria con otros. En este sentido, los docentes podrían implementar estrategias para promover el coaprendizaje, evitando que el individualismo y la competencia se establezcan como único medio de progreso.

Asimismo, este estudio permite proponer la necesidad de que los jugadores más competentes asuman un rol comprometido con la mejora de sus compañeros, en lugar de adoptar actitudes dominantes o agresivas. Tal desplazamiento de rol podría favorecer el desarrollo grupal al distribuir más equitativamente las responsabilidades, más allá del entrenador.

También se destaca, en base a lo observado, la importancia de revisar concepciones sobre el error: en lugar de ser entendido como irremediable, el error puede constituirse en una posibilidad de revisión y aprendizaje, de superación a través del análisis crítico, la práctica y el acompañamiento del grupo.

En conjunto, los hallazgos de este estudio de caso ofrecen insumos relevantes para reflexionar sobre la enseñanza, el entrenamiento y el acompañamiento grupal en el ámbito deportivo infantil. Si bien los resultados no son generalizables, aportan criterios y fundamentos que podrían considerarse al revisar las planificaciones y estrategias de intervención en contextos similares. De este modo, se contribuye a una mayor comprensión y mejora de las dinámicas grupales en la formación deportiva.

Referencias

- Arroyo Laguna, E. (2013). Fútbol: Deporte y civilización. *Aula y Ciencia*, 6(9-10), 259–268. https://doi.org/10.31381/aula_ciencia.v6i9-10.242
- Boixadós, M., & Cruz, J. (1999). Relaciones entre clima motivacional y satisfacción, percepción de habilidad y actitudes de fairplay en futbolistas jóvenes. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 1(9), 45–64. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/16041>
- Calvo, T. (2012). Análisis del clima motivacional como antecedente de la eficacia colectiva en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 159–162. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235124455020.pdf>
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168–188.
- Cuenca, L. T. R. (2015). *Clima motivacional, motivación y cohesión: Un estudio en el fútbol base* [Tesis doctoral, Universitat de València]. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=73016>
- Capllonch Bujosa, M., Figueras Comas, S., & Lleixà Arribas, T. (2014). Prevención y resolución de conflictos en educación física: Estado de la cuestión. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 25, 149–155. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i25.34502>
- Leo, F. M., González-Ponce, I., & Sánchez-Miguel, P. A. (2015). El conflicto de rol y el conflicto de equipo como debilitadores de la eficacia colectiva. *Revista de Psicología del Deporte*, 24(1), 171–176. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235139639020.pdf>
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., & García-Calvo, T. (2014). Análisis de los procesos grupales y el rendimiento en fútbol semiprofesional. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 14(53), 153–168. <https://www.redalyc.org/pdf/542/54230508010.pdf>
- Marcos, F. M. L., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Alonso, D. A., & García-Galván Mata, J. F., López-Walle, J. M., Pérez García, J. A., Tristán Rodríguez, J. L., & Medina Rodríguez, R. E. (2013). Clima motivacional en deportes individuales y de conjunto en atletas jóvenes mexicanos. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 8(2), 393–410. <https://www.redalyc.org/pdf/3111/311128824009.pdf>
- García Ferrando, M. (2006). Posmodernidad y deporte: Entre la individualización y la masificación. CSIC.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Interamericana. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Urbano, C., & Yuni, J. (2006). *Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (Vol. 2). Brujas. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%c3%a9cnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>

Romero, R. (1994). *Grupo, objeto y teoría* (Vol. II). Lugar Editorial.

Sosa, A. V., Salaza, M. D. L. C. N., & Hernández, M. C. (2020). Diagnóstico de la cohesión grupal en voleibolistas. *Acción*, 16. <https://accion.uccfd.cu/index.php/accion/article/view/132/426>